

L&D-KPIs

Messbar Wirkung erzielen



Weiterbildung nimmt in unserer schnelllebigen Arbeitswelt einen immer größeren Stellenwert ein. Der Grund liegt auf der Hand. In der heutigen Zeit unterliegt Wissen einer viel kürzeren Halbwertszeit als früher. Anders gesagt: Wissen verfällt schneller. Das bedeutet, dass es heute wichtiger denn je ist, schnell zu reagieren, um Wissen aktuell zu halten. Weiterbildungen in unterschiedlichsten Formaten und auf den Bedarf der Mitarbeiter:innen angepasst, sind darum entscheidend. Doch es ist nicht nur wichtig, Mitarbeiter:innen mit dem nötigen Wissen zu versorgen, dieses Wissen muss auch wirken.

Um herauszufinden, ob Weiterbildungsmaßnahmen den gewünschten Effekt erzielen, müssen Sie die Wirkung von Schulungsinhalten messbar machen. Und zwar mit festgelegten Kennzahlen. Diese L&D-KPIs lassen sich am besten in einem Learning Management System (LMS) erheben und auswerten. Welche Kennzahlen sich eignen und wie Sie bei der Messung am besten vorgehen, erfahren Sie in diesem Whitepaper.

Inhalte

KPIs im Learning & Development	3
Was L&D-KPIs messen: Der Unterschied zwischen Output, Outcome und Impact	4
KPIs und Lernreise zusammendenken	5
Verbindung von Lern- und Business-KPIs	8
KPIs messen mit einem Learning Management System	9
Welche Daten das LMS typischerweise liefert	9
Erweiterte Messmöglichkeiten	10
Typische Fehler bei der Datenerhebung und wie man sie vermeidet	11
Storytelling mit Daten: Stakeholder überzeugen	12
Fazit und Ausblick	13



KPIs im Learning & Development

Wer Weiterbildung verantwortet, kennt die Situation. Trainings und Workshops werden organisiert, Lernplattformen zur Verfügung gestellt – und irgendwann stellen nicht nur Sie sich, sondern auch der Vorstand oder das Management die Frage: Hat das alles wirklich etwas gebracht? Genau hier kommen KPIs ins Spiel. Sie liefern eine solide Datenbasis, damit Sie als Personalentwickler:in gut vorbereitet in Gesprächsrunden gehen und die Wirkung Ihrer Maßnahmen effektiv kommunizieren können.

Im Bereich Learning & Development beschreiben KPIs Kennzahlen, mit denen sich Lernaktivitäten beobachten und bewerten lassen. Sie zeigen zum Beispiel:

- wie viele Mitarbeiter:innen an Trainings teilnehmen,
- wie gut Lernangebote angenommen werden oder
- ob sich Arbeitsergebnisse aufgrund von Weiterbildung verändert haben.

Kennzahlen, die die Geschäftsergebnisse betreffen, werden individuell vom Unternehmen und der Personalentwicklung festgelegt. Sie sind, gepaart mit anderen relevanten KPIs, eine Art Navigationssystem für die Personalentwicklung.

Sie machen sichtbar, ob Maßnahmen wirken und an welcher Stelle nachgesteuert werden muss. Essenziell ist es dafür allerdings, die richtigen Kennzahlen auszuwählen. Gute KPIs beantworten deshalb immer folgende, konkrete Fragen:

- Wird das Lernangebot von den Teilnehmenden als relevant bewertet?
- Verstehen die Teilnehmenden die Inhalte?
- Wird das Gelernte im Arbeitsalltag angewendet?
- Verbessern sich durch das Gelernte die Arbeitsergebnisse?

Der Unterschied zwischen Output, Outcome und Impact

Wenn über L&D-KPIs gesprochen wird, findet man häufig drei Begriffe: Output, Outcome und Impact. Alle drei beschreiben unterschiedliche Ebenen der Wirkung.

1. Output

Output umfasst alles, was in Zusammenhang mit einer Maßnahme direkt messbar ist. Zum Beispiel:

- Anzahl der Trainings
- Teilnehmerzahlen
- Lernstunden
- Abschlussquoten
- Nutzungszahlen

Diese Kennzahlen sind leicht messbar, sagen aber noch nichts über die Wirksamkeit einer Weiterbildung aus. Um den Erfolg zu messen, bedarf es weiterer Kennzahlen, die sich hinter den Begriffen Outcome und Impact verbergen.

2. Outcome

Outcome beschreibt die Veränderung bei den Lernenden selbst. Hier geht es zum Beispiel um:

- Wissensaufbau
- Kompetenzentwicklung
- Verhaltensänderungen
- Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag

KPIs in Bezug auf den Outcome sind aussagekräftiger, allerdings sind sie auch schwerer zu messen.

3. Impact

Hinter Impact verbergen sich KPIs, die die Wirkung von Lernen in Bezug auf die Unternehmensziele messen sollen. Typische Fragestellungen, die helfen, solche KPIs zu identifizieren, sind:

- Steigt die Produktivität?
- Verbessert sich die Kundenzufriedenheit?
- Sinkt die Fehlerquote?
- Steigen die Umsätze?
- Bleiben Mitarbeiter:innen länger im Unternehmen?

Da sich viele Faktoren gleichzeitig auf Geschäftsergebnisse auswirken, gilt es, diese KPIs ggf. in Relation zu anderen Einflussgrößen zu setzen, um ein möglichst aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten.



Lernkennzahlen vs. Business-Kennzahlen

Um die Wirkung einer Weiterbildung messen zu können, greifen Lernkennzahlen wie Teilnahme- und Abschlussquote, Testergebnisse oder Zufriedenheit der Teilnehmenden zu kurz. Diese eignen sich primär für die Personalentwicklung, um Lernangebote adäquat zu steuern und zu verbessern. L&D-Maßnahmen sollten sich für die Wirksamkeitsmessung an Business-Kennzahlen wie z. B. Umsatz, Fluktuation oder Kundenzufriedenheit orientieren und die Frage beantworten, wie sie ihren Beitrag dazu leisten.

KPIs und Lernreise zusammendenken

Manche Unternehmen messen Lernen erst dann an den typischen Lernkennzahlen, wenn ein Training bereits durchgeführt wurde. Diese Kennzahlen zu messen ist richtig und wichtig, doch Lernen beginnt nicht erst im (virtuellen) Seminarraum, und es endet auch nicht mit Abschluss des Trainings. Um die Wirkung von Weiterbildungen sinnvoll zu messen, lohnt sich ein Blick auf die gesamte Lernreise.

Die Lernreise beschreibt alle Phasen, die Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen und in denen Personalentwickler:innen unterstützen. Eine typische Lernreise im Unternehmen lässt sich in fünf Phasen einteilen.

1. Bedarfserkennung

Am Anfang jeder erfolgreichen Lernreise steht die Frage, welches Ziel eigentlich erreicht werden soll. In der Bedarfserkennung wird also z. B. ermittelt:

- welche Kompetenzen fehlen,
- welche Herausforderung im Unternehmen bestehen oder
- welche Ziele erreicht werden sollen.

Dieser Schritt ist wichtig, damit Weiterbildungen nicht am Bedarf vorbei angeboten werden, sondern tatsächlich auf die Gesamtstrategie einzahlen.

Mögliche KPIs:

- ✓ Skill Gaps und Kompetenzanalysen
- ✓ Strategische Alignment-KPIs
- ✓ Priorisierung kritischer Skill Gaps

Die Kennzahlen in dieser Phase sind häufig qualitativer Natur. Sie sind trotzdem wichtig, weil sie die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen schaffen.



KI-Skills werden in Unternehmen immer wichtiger. Doch nicht jedes Unternehmen hat ad hoc die passenden Weiterbildungsmaßnahmen parat. Die Content Collection der Haufe Akademie bietet nicht nur aktuelle KI-Trainings, sondern deckt mit ihren 13 Themenfeldern ein breites Spektrum an E-Learnings ab, die für den überfachlichen Kompetenzaufbau wichtig sind – sofort abrufbar, am Puls der Zeit und kombinierbar mit dem LMS der Haufe Akademie.

So strukturieren und professionalisieren Sie Weiterbildung: mit aktivierenden E-Learnings zu relevanten Themen wie Transformation, Leadership oder KI, die Sie schnell und einfach zuweisen können.

2. Lernkonzeption & Design

Sobald der Bedarf geklärt ist, geht es darum, passende Lernangebote zu finden oder zu entwickeln. Das Lernangebot muss zu den Anforderungen der Mitarbeiter:innen passen. Nur so entfaltet es den größtmöglichen Nutzen. Die Frage nach dem richtigen Lernformat ist dabei genauso entscheidend wie die Frage nach den Inhalten oder wie das Lernen in den Arbeitsalltag integriert werden soll.

Mögliche KPIs:

- ✓ Time-to-Design / Time-to-Market
- ✓ Passung von Lernformaten zur Zielgruppe
- ✓ Content-Relevanz (z. B. durch Feedback oder Pre-Assessments)

3. Teilnahme & Durchführung

In dieser Phase steht die eigentliche Durchführung im Mittelpunkt. Kennzahlen, die hier gemessen werden, zeigen, ob Lernangebote überhaupt angenommen werden. Sie sagen allerdings nichts über die tatsächliche Wirkung der Maßnahme aus.

Mögliche KPIs:

- ✓ Teilnahme- und Abschlussquote
- ✓ Abbruchquote
- ✓ Engagement (z. B. Interaktionen, Lernzeit)
- ✓ Zufriedenheit der Teilnehmenden
- ✓ Net Promoter Score (NPS)



4. Transfer in den Arbeitsalltag

Der eigentliche Wert von Weiterbildung zeigt sich dann, wenn Mitarbeiter:innen das Gelernte tatsächlich anwenden – denn genau hier entsteht Wirkung. Und darum gilt es, hier besonders genau hinzuschauen und den Transfer messbar zu machen. Ein LMS kann Sie hierbei unterstützen, indem es durch die Erfassung von Lerndaten hilft, Verbesserungspotenzial sichtbar zu machen.

Mögliche KPIs:

- ✓ Anwendungshäufigkeit im Job
- ✓ Verhaltensänderungen (z. B. durch Self- oder Management-Assessments)
- ✓ Transferbarrieren und -treiber
- ✓ Nachhaltigkeit des Gelernten

Ein modernes LMS wie das LMS der Haufe Akademie ist weit mehr als eine Plattform für E-Learnings – es ist ein zentrales Steuerungsinstrument für die Personalentwicklung.

- ✓ Lernaktivitäten, Fortschritte, Kompetenzen und KPIs werden an einem Ort gebündelt und transparent ausgewertet. So lassen sich nicht nur Teilnahmequoten und Abschlüsse messen, sondern auch Lerntransfer und Kompetenzentwicklung gezielt verfolgen.
- ✓ Ein übersichtliches Dashboard liefert Ihnen genau die Informationen, die sie für fundierte Entscheidungen benötigen.
- ✓ Durch Schnittstellen zu HR- und Business-Systemen entsteht ein ganzheitlicher Blick auf Lernen und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Damit wird das LMS zur Grundlage einer datengetriebenen und zukunftsorientierten Personalentwicklung.

5. Wirksamkeitsmessung auf Business-Ebene

Diese Phase ist nicht nur für Personalentwickler:innen interessant, sondern vor allem für das Management. Denn hier zeigt sich, welchen Mehrwert Weiterbildung im Unternehmen tatsächlich erzeugt. Wichtig bei der Betrachtung der relevanten Unternehmenskennzahlen: Nicht jede Veränderung lässt sich eindeutig auf Weiterbildungsmaßnahmen zurückführen, dennoch können Zusammenhänge sichtbar gemacht werden.

Mögliche KPIs:

- ✓ Performanceverbesserungen (z. B. Produktivität, Qualität)
- ✓ Beitrag zu Unternehmenszielen (z. B. Umsatz, Fehlerreduktion)
- ✓ Return on Expectation (ROE)
- ✓ Return on Investment (ROI)

Verbindung von Lern- und Business-KPIs

Da L&D vor allem Lernaktivitäten misst, sich das Management aber hauptsächlich für Business-Ergebnisse interessiert, ist die Verbindung beider Perspektiven entscheidend: Lernziele müssen in Geschäftskennzahlen übersetzt werden.

Lernziel	Mögliche Business-Kennzahl
Bessere Vertriebsgespräche	Höhere Abschlussquote
Effiziente Einarbeitung	Kürzere Time-to-Productivity
Besseres Führungsverhalten	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
Sichereres Arbeiten	Weniger Arbeitsunfälle
Verbesserte Servicequalität	Höhere Kundenzufriedenheit

Um Zusammenhänge besser sichtbar zu machen, arbeiten einige Unternehmen mit sogenannten Impact Chains oder Wirkungslogiken. Dabei wird Schritt für Schritt dargestellt, wie Lernen zu Business-Ergebnissen beitragen soll.

Ein Beispiel:

Führungstraining

1. Führungskräfte absolvieren Training.
2. Kommunikationskompetenz verbessert sich.
3. Feedbackgespräche werden häufiger geführt.
4. Mitarbeitende fühlen sich stärker unterstützt.
5. Mitarbeiterzufriedenheit steigt.
6. Fluktuation sinkt.

Allerdings beweist eine solche Kette keine absolute Kausalität. Denn: Auch wenn sich Ergebnisse nach einer Weiterbildung verbessern, muss das nicht oder nicht ausschließlich an der Weiterbildung selbst gelegen haben. Meist wirken in Unternehmen mehrere Faktoren gleichzeitig, sodass es nicht immer leicht ist, zu eruieren, was der Grund für die Verbesserung ist.

Doch es gibt Methoden, um solche Zusammenhänge erklärbarer zu machen. Hier können Sie z. B. auf Kontrollgruppen zurückgreifen, wobei eine Gruppe das Training durchläuft und die andere Gruppe nicht. Nach einem halben Jahr können Sie erste Vergleiche ziehen.

KPIs messen mit einem Learning Management System



KPIs lassen sich im Learning & Development nur sinnvoll nutzen, wenn die nötigen Daten vorhanden sind. Hier spielen Learning Management Systeme – kurz LMS – eine zentrale Rolle.

Ein LMS ist heute weit mehr als „nur“ eine Plattform zur Bereitstellung von E-Learnings. Moderne Systeme wie das LMS der Haufe Akademie erfassen zahlreiche Informationen über verschiedene Lernaktivitäten und bilden damit die Grundlage für Analysen und Reportings.

Welche Daten das LMS typischerweise liefert

Relevante Daten sind über ein Dashboard und mittels Reportings einsehbar. Zu diesen Daten zählen u. a.: Nutzungsdaten: Zu den grundlegenden Daten, die das LMS liefert, gehören Nutzungsdaten rund um die Lernplattform selbst, wie Anzahl der Logins, Lernzeiten, Fortschritte oder über welches Endgerät (PC, Tablet, Smartphone) auf die Inhalte zugegriffen wurde. Nutzungsdaten zeigen vor allem, wie aktiv und regelmäßig Lernangebote genutzt werden. Als sogenannte Leading Indicators können sie Hinweise darauf liefern, ob eine Schulung Erfolg verspricht oder eine Kurskorrektur vorgenommen werden sollte.

Kurs- und Modulabschlüsse

Welche Kurse wurden begonnen? Welche abgeschlossen oder abgebrochen? Gibt es noch offene Pflichttrainings? Auch das sind Daten, die das LMS der Haufe Akademie für Sie bereitstellt. Ein häufig abgebrochener Kurs lässt zum Beispiel darauf schließen, dass es Probleme mit Inhalten, dem Umfang oder der Benutzerfreundlichkeit gibt.

Testergebnisse und Assessments

Das LMS bietet integrierte Tests, Quizze oder Assessments. Damit lässt sich unter anderem der Wissensstand vor einem Training und nach einem Training messen.

Feedback und Evaluationen

Neben objektiven Daten ermöglicht das LMS der Haufe Akademie auch die Erfassung subjektiver Rückmeldungen der Lernenden. Dieses Feedback hilft zum Beispiel dabei, die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit dem Training oder die Praxisrelevanz der Inhalte zu messen.

Erweiterte Messmöglichkeiten

Integration mit HR-Systemen (HRIS)

Durch technische Integration weiterer Systeme entstehen deutlich umfangreichere Möglichkeiten, um die Wirkung von Weiterbildung zu messen. Denkbar und in der Praxis bereits angekommen, ist die Verbindung eines LMS mit einem HR-System (HRIS), um Korrelationen zwischen Weiterbildung und Mitarbeiterbindung, Karriereentwicklung oder interner Mobilität sichtbar zu machen, aber auch um regulatorische Anforderungen wie Zertifizierungen oder Requalifizierungen nachzuweisen.

Verknüpfung mit Performance-Daten

Auch Performance-Daten lassen sich mit den Daten aus einem LMS verknüpfen. Mögliche Verbindungen sind hier:

- Vertriebst raining und Verkaufszahlen
- Sicherheitsschulungen und Unfallquote
- Führungskräfte training und Teamzufriedenheit

Dadurch wird sichtbar, ob Lernen tatsächlich auf die Unternehmensziele einzahlt.



Datenschutz leicht gemacht

Vor allem in Europa spielt Datenschutz eine große Rolle. Werden personenbezogene Daten verarbeitet gelten laut Datenschutzgrundverordnung strenge Regeln, die zwingend einzuhalten sind. Mit dem LMS der Haufe Akademie sind sie auf der sicheren Seite: Die Plattform ist ISO-zertifiziert, DSGVO-konform und das Hosting findet auf deutschen Servern statt, sodass Sie sich keine Sorgen bei der Speicherung personenbezogener Daten machen müssen.

Ein LMS ist nur so gut wie seine Inhalte. Darum bietet das LMS der Haufe Akademie eine Kombi-Lösung. Statten Sie das LMS mit der Content Collection der Haufe Akademie aus und profitieren Sie von E-Learnings aus 13 unterschiedlichen Themenfeldern. Ob Projektmanagement, Verkauf und Vertrieb oder KI – die E-Learnings sind von Experten und Expertinnen methodisch-didaktisch hochwertig konzipiert und bieten neben ihrer Formatvielfalt einen hohen Praxisbezug.

Nutzen Sie das LMS als zentralen Ort für Ihre Weiterbildung und führen Sie digitale und analoge Weiterbildungsangebote auf einer Plattform zusammen – für messbaren Erfolg.

[Mehr erfahren →](#)

Typische Fehler bei der Datenerhebung und wie man sie vermeidet

Ein LMS liefert Unmengen an Daten – doch nicht alle KPIs, die sich anhand dieser Daten messen lassen, sind nötig, um eine aussagekräftige Bewertung vornehmen zu können. Zu viele oder irrelevante KPIs führen zu unübersichtlichen Reportings, widersprüchlichen Interpretationen und verwaschenen Ergebnisse.

Besonders problematisch sind Kennzahlen, die zwar leicht gemessen werden können, aber auf kein konkretes Ziel einzahlen. Sie messen zum Beispiel die durchschnittliche Verweildauer in einem E-Learning, aber niemand weiß, welche Konsequenz sich daraus ergeben soll.

Einer sinnvollen Steuerung von KPIs gehen darum erst einmal Fragen voraus. Definieren Sie Leitfragen, z. B.:

- Welche Entscheidungen sollen unterstützt werden?
- Welche Unternehmensziele sollen beeinflusst werden?
- Welche Informationen sind dafür wirklich relevant?

Anhand dieser Fragen definieren Sie Ihr Set an KPIs. Wenige aussagekräftige KPIs sind dabei hilfreicher als eine umfangreiche Kennzahlensammlung.





Storytelling mit Daten: Stakeholder überzeugen

Um Stakeholder von der Wirkung von Weiterbildung zu überzeugen, müssen Sie KPIs anschaulich aufbereiten. Reine Zahlen sind wenig prickelnd, eine gute Story hingegen lädt abstrakte Fakten mit Emotionen auf. KPI-Reports sollten darum auf Storytelling und nicht nur auf Zahlen setzen. Doch wie gehen Sie dabei vor?

Beschreiben Sie dafür zunächst die Ausgangslage und welche Maßnahme Sie zur Lösung des Problems ergriffen haben. Wenn möglich machen Sie den Stakeholder zum Helden (z. B.: „Mit Ihrer Freigabe für das Trainingsprogramm sichern wir unsere Service-Standards.“) und untermauern Sie am Ende Ihre Story mit Daten.

Je nach Stakeholder können Sie das Storytelling anpassen, denn für jeden Stakeholder sind andere Business-Ergebnisse wichtig: Für den einen ist es die Kosteneffizienz, für die andere die gestiegene Mitarbeitermotivation.

Fazit und Ausblick



Unternehmen stehen heute vor großen Herausforderungen: technologischer Wandel, Fachkräftemangel, neue Kompetenzanforderungen und immer kürzere Innovationszyklen. Um gerüstet für die Zukunft zu sein, kommen Unternehmen an Weiterbildung nicht vorbei. Sie ist längst ein strategischer Hebel für den Erfolg eines Unternehmens geworden. Doch in diesen Zeiten reicht es nicht mehr aus, Weiterbildung einfach nur anzubieten. Unternehmen müssen verstehen, welche Fähigkeiten benötigt werden, wie Lernen im Unternehmen wirkt und welchen Beitrag Learning & Development leistet.

Die Zukunft ist datengetrieben: Mittels Daten und der richtigen KPIs lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Weiterbildungsmaßnahmen wirklich auf Unternehmensziele einzahlen. Die technologischen Möglichkeiten sind längst vorhanden. Learning Management Systeme sind in der Lage, die nötigen Daten zu erheben und bereitzustellen. Verknüpft mit unterschiedlichen Datenquellen ist es möglich, den gesamten Lernkosmos abzubilden und Lernen messbar zu machen.

Jetzt sind Sie an der Reihe. Welche L&D-KPIs zählen auf den Erfolg Ihres Unternehmens ein?

Die Antwort auf diese Frage fällt Ihnen schwer?

Wir sind für Sie da! Unsere Experten und Expertinnen beraten Sie zum LMS der Haufe Akademie und entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenes LMS, das Ihnen dabei hilft, Ihre L&D-Aktivitäten so wirksam wie möglich zu gestalten und alle relevanten Zahlen immer im Blick zu haben.

Jetzt unverbindlich beraten lassen

Kurse verwalten und durchführen

Das Learning Management System und Content Collection-Bundle bildet die technologische Grundlage, um Weiterbildung in Unternehmen zu professionalisieren und motivierend zu gestalten.

Um Mitarbeitenden den direkten Einstieg in die neue Lernumgebung zu ermöglichen, kann das LMS mit qualitativ hochwertigen E-Learning-Kursen aus der Content Collection und unzähligen Microcontent-Bausteinen aus dem Content Kit kombiniert werden. Durch die Unterstützung im Rahmen des individuell anpassbaren Consulting-Angebots der Haufe Akademie, werden gemeinsam mit dem Kunden die jeweiligen Voraussetzungen und speziellen Anforderungen an das LMS abgestimmt, sodass dem Projektstart nichts im Wege steht. Das LMS ist ein elementarer Bestandteil der Digital Suite der Haufe Akademie – der Produktfamilie für digitales Lernen.



Jetzt informieren

+49 761 898-4060
solutions@haufe-akademie.de
haufe-akademie.de

